

1998г., существенно подорвав стабильность национальных рынков капиталов, а также в целом мировой финансовый рынок. Было и продолжение в начале 1999 г.: финансовый кризис разразился в Бразилии – происходило падение курсов акций, отток иностранного капитала, девальвация национальной денежной единицы.

Итак. Азиатский кризис 1998 г. привел к отрицательным последствиям в экономическом развитии ряда стран и нестабильности современных международных экономических отношений. В частности, в странах Юго-Восточной Азии в 1998-1999 гг. происходило сокращение производства, росла безработица, продолжались банкротства предприятий и кредитно-финансовых институтов. Снижение деловой активности привело к падению мировых цен на нефть, что в свою очередь оказало негативное влияние на финансовое положение ее экспортеров, включая Россию. Кроме того, девальвация многих валют стран Азии, России и Бразилии обусловила определенную напряженность платежных балансов как промышленно развитых стран, так и ряда других из-за притока более дешевого импорта в перспективе.

В условиях развертывания мирового финансового кризиса мировое сообщество ищет выхода из него. Основными направлениями ликвидации кризисных последствий являются меры жесткой экономии и стабилизации денежно-кредитных систем, проводимых в странах, которые наиболее сильно страдают от кризиса. Оказание экономической финансовой помощи в виде кредитов со стороны МВФ, МБРР и региональных кредитно-финансовых институтов на фоне реформирования мирового финансового рынка, включая рынок капиталов, валютный и рынок ценных бумаг происходит в целях создания более стабильных условий функционирования и тесного координирования мирового рынка капиталов с национальными рынками.

#### Список литературы

1. Мечты Фридмана: американский век, азиатский кризис // Stratfor, 2012. 23 августа.
2. Осипова О.А., Пухов С.Г. Экономический кризис 1997-99 гг. в Тайланде, Корее и Индонезии, 1999.
3. Сорос Дж. Кризис мирового капитализма, 1999.
4. Хмыз О.А. Финансовая либерализация и кризисное состояние экономики, 2002.

#### ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА VIP-СЕКТОРА

Шибанова-Робенко Е.А., Джеренашвили П.Ю.

*Российский университет дружбы народов, Москва,  
e-mail: dzherenashvili@yandex.ru*

Определение VIP появилось в английском языке в 1940-е гг., предположительно в Великобритании, в роли «особый пассажир, специальный клиент, требующий нестандартного внимания». Так в авиации называли пассажиров высокого ранга, для полётов которых требовались комфортабельность и специальные меры безопасности.

VIP (Very Important Person) – в дословном переводе с английского языка – очень важная персона, человек обладающий каким-либо льготами или привилегиями благодаря своему статусу, популярности, либо размеру капитала.

Программой VIP может пользоваться любая компания, начиная от банка и заканчивая консалтинговой компанией: VIP-статус будет присваиваться клиенту в зависимости от количества денег на расчётном счёте, либо же от суммы сделки.

Присвоение VIP-статуса клиенту практически закрепляет его за этой компанией и даёт ему дополнительные преимущества, как-то: скидки, бонусы, обслуживание вне очереди, личный менеджер и пр. Все это «запускается», как правило, при повторном обращении в компанию.

Но в описанном механизме заложены и угрозы. Раньше VIP-статус был интересен как раз тем, что давал дополнительные бонусы, удерживал и мотивировал клиента работать именно с той компанией, в которую он обратился в первый раз. Сегодня – из-за нестабильности экономической ситуации – VIP-статус выдаётся клиенту очень редко. В частности, управляющий филиалом Банка «ГЛОБЭКС» Василий Ожередов прокомментировал такое положение аналогичным образом: «Как правило, мерилом важности клиента в банковской среде является условная сумма на счёте или социальный статус. Однако всё в жизни переменчиво, и некогда VIP-клиент банка из-за ухудшения своего финансового положения может оказаться вследствие своей неплатежеспособности далеко не гордостью банка».

Однако и сегодня VIP-статус присваивают в автосалонах при покупке автомобиля. Далее этот статус будет означать скидку на запчасти для автомобиля, скидку на ремонтные работы, иногда бесплатный эвакуатор до ближайшего сервиса, скидку при покупке следующего автомобиля в этой компании. Однако, по мнению автора статьи, VIP-статус клиента автосалона – это просто формальность, не более, чем просто надпись на пластиковой карте, торжественно вручённой Вам при покупке автомобиля. Этот статус вовсе не означает, что вы сэкономите на запчастях либо работе, используя свою привилегию почётного клиента, в других компаниях цены могут быть значительно ниже.

Таким образом, VIP-статус – определение относительное, т.е. такой клиент будет иметь цену на услуги ниже по отношению к другим покупателям, не имеющим привилегированного статуса, но это не значит, что цена будет самой низкой на рынке.

Добавим, что количество бонусов, подарков и привилегий будет зависеть от размеров компаний. Крупная компания предложит клиентам привилегированное обслуживание с личным менеджером и т.п., а небольшая компания, возможно, только скидку при следующем обращении.

С позиции антикризисного менеджера необходимость внедрять разнообразные программы сервиса, в том числе обслуживание по VIP-уровню, естественно, имеется, поскольку необходимо рассматривать каждый вариант привлечения дополнительной прибыли и клиентов. Затраты на реализацию программы минимальны, по сравнению с полученным эффектом. Но стоит помнить о том, что надпись VIP на карте клиента не должна быть простым логотипом, а в истинной мере должна показывать, как компания дорожит своими клиентами, ведь целью VIP-программы является максимальное удержание клиентов компании.

Эффективность затрат по программе зависит от отрасли, в которой программа будет составлена. К примеру, банковский сектор, в котором на 2006 г. насчитывалось больше всего программ по работе с VIP-клиентами, теперь – во времена ожидания второй волны кризиса и финансовой нестабильности – считает присвоение особого статуса не очень важной и несвоевременной формальностью. По словам банковских менеджеров, теперь не важно, насколько велико состояние вклада клиента; если этот клиент формирует более 70% выручки филиала банка, то

тогда все вопросы, связанные с обслуживанием этого клиента, будут решаться в индивидуальном порядке.

Путём личного общения менеджера с клиентом можно выявить все слабые стороны обслуживания клиента, попытаться их исправить. Роль антикризисного менеджера в этой схеме – быть, по сути, особым контроллером, лицом, оценивающим эффективность программы по увеличению лояльности клиентов. В случае кризисной ситуации менеджер может стимулировать продажи путём организации продаж в кругу VIP-клиентов, предлагая им различные индивидуальные услуги и продукты.

В условиях действия VIP-программ антикризисный управляющий обязан контролировать ключевые показатели по ним и принимать своевременные решения при изменении этих показателей, лично присутствовать при беседе с такими особыми клиентами. Информация, полученная менеджером от клиента, будет обладать огромной ценностью, поскольку она будет получена из «первых уст», а клиент является целевым. Таким образом, консолидируя поток информации от начальника отдела по работе с клиентами, коммерческого директора, ответственного лица за исполнение VIP-программы и главным звеном этой цепочки – VIP-клиентом компании, антикризисный менеджер может вовремя обнаружить назревающую кризисную ситуацию, либо решить уже существующую проблему.

Объективно проверяя качество обслуживания всех VIP-клиентов компании, можно выявить: лояльность потребителя к продукту или услуге, дать оценку положения фирмы в её потребительском сегменте, понять причины спада объёма продаж и т.п. В итоге, исправляя ошибки, можно не только удержать старых клиентов компании, но и привлечь новых за счёт положительных отзывов и рекомендаций.

Необходимо рассматривать VIP-программу не только и не столько с точки зрения маркетингового хода по увеличению продаж, но и с коммуникативных позиций: более близкого знакомства и с клиентом, и предложения товаров-услуг под его личную потребность. Только в этом случае можно говорить об эффективности реализуемой программы.

Конечно, последний мировой финансово-экономический кризис сделал премиум-класс осторожным: покупатель премиум-товаров стал выбирать товар, причем все чаще не по цене товара, как раньше, а по качеству и по характеристикам. То есть сегодня в умозрении и особых клиентов не цена товара определяет его качество (сравните подобные рассуждения среднестатистического потребителя: дорогой товар вовсе не значит – качественный). Вывод: наиболее важной современной тенденцией в премиум-секторе следует считать то, что особые покупатели, на первый взгляд самые неэкономные, выучились считать средства.

Невзирая на то, что элитарный сектор меньше иных пострадал во время кризиса, его последствия не могли не воздействовать на пожелания покупателей. Причиной меньших потерь в VIP-секторе является то, что производитель выпускает меньшее количество (объем) товара, чем диктует рыночный спрос, в результате создаётся искусственный дефицит.

Следует добавить, что VIP-сектор дает неограниченные возможности творчества создателям продук-

тов (услуг), платя творцам огромные деньги, поэтому он всегда привлекателен. Не зря в специальной литературе имеется образное именование VIP-сектора – «Вечное детство». Цены в этом сегменте намеренно завышаются за счет искусственно созданного дефицита (пониженного объема производства и продаж), и снижать цены обычно не принято. Законы VIP-потребления совершенно иные, нежели в массовой секторе: VIP всегда коллекционирует; VIP легко платит деньги за приобретаемое, т.е. нет нужды проводить распродажи, скидки; VIP не примет стандартные формы маркетинга, в том числе PR-акции (исключение – так называемые ярмарки роскоши). По мнению некоторых исследователей (Кочеткова А., Венгрия К.), кризиса в нем не будет никогда, что представляется спорным (пример: некоторые VIP-марки авто, индустрия моды от-кутор). Хотя бесспорно, что правильное построение дела в VIP-сегменте услуг и товаров позволяет компании жить долго, но и этот бизнес-путь очень тернист: творчество есть творчество, и ремесленникам туда вход закрыт.

Однако стагнация большинства рынков товаров и услуг научила экономить даже тех, кто привык к роскоши и тазаврации; требовательность к приобретаемым объектам выросла, а желание «легко расставаться с деньгами» уменьшилось. Как в любом бизнесе, трудности ожидают традиционных лидеров VIP-сектора, ибо экстенсивные финансовые активы подлежат списанию, навыки и сети каналов распределения утрачивают ценность, а культура управления – эффективность.

Процесс выведения компании из кризиса нередко осложняется конфликтами, возникающими между новым и старым поколениями менеджеров. Таких примеров в данном сегменте наибольшее количество. И что еще опаснее для судьбы фирмы и даже бренда, новое руководство далеко не всегда осознает разницу между долгосрочной и краткосрочной перспективами, стремясь, прежде всего, к консолидации. На самом деле, достижение краткосрочного повышения прибыли не представляет особых проблем, тем более к VIP-сегменте. Однако, если руководство не проанализировало причины кризиса и считает излишней программу трансформации, не стоит и мечтать о восстановлении прибыльности компании в долгосрочном периоде. Например, решение о сокращении финансирования исследований и конструкторских разработок, отдельные рекламные компании почти незамедлительно приведут к ускорению движения денежных средств и увеличению прибыли по VIP-продукту или услуге. Негативный же эффект проявится только через несколько лет. С другой стороны, осуществление решения об интенсификации исследовательских работ, пересмотр каких-либо позиций сервиса займет некоторое время, зато выполнение этого позволит компании расширить круг лояльных ей покупателей. Вывод: в VIP-секторе ориентация исключительно на рынок при неудовлетворительных показателях прибыли резко повышает уязвимость компании.

#### Список литературы

1. <http://r-trends.ru>
2. <http://expert.ru/2009/03/20/lexus-rynok-prodaja/>.